

## **SITUAÇÃO-PROBLEMA: a nova diretora industrial**

**Estamos em 1986** nos Estados Unidos e Emma Tomita, uma estadunidense descendente de japoneses, estava há um mês como Diretora Industrial de uma grande empresa metalúrgica. Formada em engenharia no MIT, com 12 anos de experiência em empresas americanas e três anos na Toyota no Japão. Dizia à equipe de consultoria em trabalho na empresa, e você entre eles, que a empresa necessita de grandes mudanças.

É necessário urgentemente adotar o objetivo de melhoria contínua, o que implica uma predisposição para melhorias, uma consciência clara da necessidade de se analisar os processos, estabelecendo-se padrões mínimos de qualidade através da otimização das rotinas, para, então, proceder-se a fixação de novas metas.

No entanto, não é o que está acontecendo aqui, onde um departamento de controle de qualidade é o único responsável pela qualidade na empresa, com especialistas na qualidade e todas as outras pessoas são meros expectadores. É preciso o envolvimento de outras funções além da fabricação e controle da qualidade nas atividades de qualidade.

Falta uma concepção de gerência de processos, aliada ao conceito da cadeia cliente-fornecedor, de forma a promover a queda de barreiras entre áreas, com extinção de feudos, permitindo a participação de todos nas melhorias.

Além disso, é preciso a participação de funcionários em todos os níveis. A gerência participativa implica em incentivar a manifestação de ideias e opiniões; compartilhar informações; participar no processo decisório; estimular a formação de "times da qualidade"; entender a atitude de liderança do gerente como a do orientador e facilitador da participação de todos neste modelo de gestão.

Este princípio implica entender o ser humano como o maior e o melhor investimento de uma organização e buscar sua valorização mediante seu crescimento e sua plena realização, pois são peças fundamentais na obtenção da qualidade. Ao indivíduo deve ser proporcionado motivação e satisfação, reconhecendo-se o seu valor pela compreensão do empregado como ser humano integral.

Mas tudo isso começa com a atenção cuidadosa às definições de qualidade dos clientes, ou seja, precisamos parar de dar à diretoria o papel de definir a qualidade; a qualidade e o propósito da empresa são definidos pelos clientes. A total satisfação dos clientes implica não somente conhecer suas necessidades, desejos e atitudes, mas também procurar atendê-los de maneira a exceder suas expectativas de qualidade. Da satisfação do cliente depende a sobrevivência das organizações.

É preciso promover a delegação na empresa provocando a inversão da pirâmide organizacional, colocando o poder de decisão o mais próximo possível de onde ocorre a ação. Isto acarreta autonomia - tomada de decisões e respaldo para ações delegadas.

Enfim, falta aqui uma nova filosofia de administração.

### **Para a situação apresentada:**

- 1-faça o diagnóstico administrativo da situação e formule o problema mais crítico;
- 2-dê uma solução, indicando as ações mais relevantes para resolver o problema.

Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho

Fonte: não publicada em razão da metodologia PBL